

**MATURIDADE EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS - BRASIL**

**Pesquisa Archibald & Prado**  
[www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

**Relatório Pesquisa 2017:**

# **Análises Comparativas de Desempenho**

**Publicado em Fevereiro/2018**

**Organizado por:  
Darci Prado e Manuel Carvalho**

1. Introdução
2. Comparação de Desempenho – Amostra Geral
3. Equipe que desenvolveu este trabalho
4. Agradecimentos

# Introdução

Pela primeira vez, estamos apresentando o *Relatório "Análises Comparativas de Desempenho"*.

Este relatório apresenta comparativos, dados e informações que evidenciam a importância de se atingir um nível de alto desempenho em gerenciamento de projetos.

Resumidamente, o patamar de excelência (ou, alto desempenho) permite:

- Alto desempenho nos indicadores de sucesso (veja conceito no slide 14), incluindo, mas, não se limitando a, alcance de metas, entrega de benefícios e satisfação dos envolvidos.
- Forte aceitação do tema pela alta administração da organização, que vê o gerenciamento de projetos como um poderoso aliado para que se concretizem as ações e iniciativas definidas no planejamento estratégico e/ou necessárias ao bom atendimento aos clientes (neste caso, principalmente para organizações orientadas a projetos, mas não apenas para elas).

Caso haja interesse em se aprofundar na situação e indicadores das organizações de alto desempenho, sugerimos consultar também, o Relatório Benchmark, publicado no âmbito desta mesma pesquisa.

Buscar a excelência! Ter um alto desempenho! Parece que este é um mantra para muitas organizações. Ser excelente, ser classe mundial, estar entre as melhores, ser a número um.

Por quê? Não se trata de vaidade ou de ter fama e reconhecimento. É que há recompensas, grandes recompensas. Ganha-se margem, porque reduzem-se custos e aumenta-se a produtividade. Ganha-se mercado, porque se tem mais proximidade com o cliente/mercado e mais qualidade. Ganha-se perenidade, porque se inova mais, se transforma mais frequentemente, se adapta melhor às mudanças. E por aí vai.

Mas, quantas organizações têm, de fato, buscado a excelência? E, quantas a atingem? Infelizmente, para ambas as perguntas a resposta é: poucas. A Excelência é algo trabalhoso, demorado, envolve custos, exige persistência, disciplina, liderança, paciência, e, mudanças. Logo, é um investimento. Portanto, é um projeto (ou um programa, ou, melhor, um portfólio).

Nesta pesquisa de uma amostra de 301 respondentes, 42 organizações ou 14% podem ser consideradas de Alto desempenho ou de Excelência. Os resultados delas, aqui apresentados, falam por si. São, de fato, muito melhores do que as das demais. E, certamente, aquelas 42 organizações tem muitas recompensas que se pode inferir dos números aqui apresentados.

Esperamos que este trabalho inspire outras organizações a trilharem, de fato, a senda da busca da excelência.

Como se vê aqui, vale muito a pena!

A implementação do gerenciamento de projetos em uma organização, geralmente não implica na obtenção imediata de profundas melhorias na gestão e na obtenção instantânea de todos os benefícios possíveis e esperados. Trata-se, antes, de um processo de amadurecimento, que consome tempo. Especialistas, como Harold Kerzner, falam em um período de 7 anos para se atingir o patamar de excelência.

Ao longo dos 12 anos que estamos conduzindo esta pesquisa, e, dos diversos projetos e consultorias de crescimento de maturidade em que estivemos participando/envolvidos, é possível assegurar a veracidade desta afirmação.

Para que a evolução possa ocorrer alguns fatores são fundamentais desde o início:

- Apoio da alta administração,
- Forte liderança no processo de implementação e evolução,
- Uso de boas práticas (processos, ferramentas e organização),
- Escolha de “gente boa” (talentos), e,
- Criação de uma cultura favorável à boa gestão.

Organizações que tiveram disciplina e persistência neste caminho atingiram alto desempenho e chegaram ao patamar da excelência. Mas, não se trata de um trajeto fácil. Aspectos como a situação da economia e cultura organizacional podem ter forte impacto.

O gerenciamento de projetos tem, ou, deveria ter, fortíssima ligação com as estratégias de uma organização. Sendo assim, um bom planejamento estratégico e uma boa gestão de projetos são fatores chave para que as mudanças desejadas ocorram. Esta pesquisa é conduzida desde 2005 e muitas foram as lições aprendidas. Uma delas é que as estratégias das organizações refletem a confiança no cenário econômico e, a estabilidade (ou instabilidade) política. No caso brasileiro, vivemos uma crise nestes dois campos desde 2012, acentuada a partir de 2015. Assim, tal como as estratégias, o gerenciamento de projetos segue os altos e baixos da economia e da política.

Com a economia em alta, as organizações têm investimentos, carteiras de projetos, gerentes de projetos, PMOs, etc. Com a economia em baixa, pode-se chegar a um extremo de tudo isso desaparecer em algumas organizações. Este fato foi notado nas pesquisas, tendo como indicador a forte rotatividade de profissionais nesta área.

A pesquisa vem refletindo a estagnação econômica do país. Após um salto da maturidade de 2008 para 2010, praticamente estacionou-se em torno de um valor igual a 2,60 (em uma escala de 1 a 5).



A criação de uma cultura favorável à boa gestão, constituída de novas técnicas, conhecimentos, processos e metodologias, é outro grande desafio das organizações. Para que isto ocorra é necessário conhecer a real cultura existente, uma vez que esta terá de ser preparada para acomodar a “novidade”: no caso, gestão de projetos. É comum a cultura estabelecida rejeitar a nova disciplina, particularmente, mas não só, em organizações governamentais. A resistência à mudança pode se manifestar ora de maneira mais escancarada, ora de uma forma bem sutil.

Embora esta resistência ocorra em todas as organizações que implementam gerenciamento de projetos, em algumas, ela é vencida, enquanto em outras, ela mina o esforço feito e impede o assunto de prosperar. Nestas últimas, apesar de se desejar evoluir, ocorre a estagnação das habilidades em tocar projetos. As consequências mais comuns::

- Atrasos nos projetos;
- Estouro de custos;
- Entrega de um produto que não atende integralmente à expectativa;
- Insatisfação geral.

A superação destes obstáculos exige, como já dito, o entendimento da verdadeira cultura organizacional. Após isto, uma liderança esclarecida e uma boa gestão de mudanças podem facilitar o trabalho. Neste caso, a gestão de mudanças objetiva facilitar o processo de introduzir a nova cultura de gestão de projetos e a garantir sua perenidade e evolução.

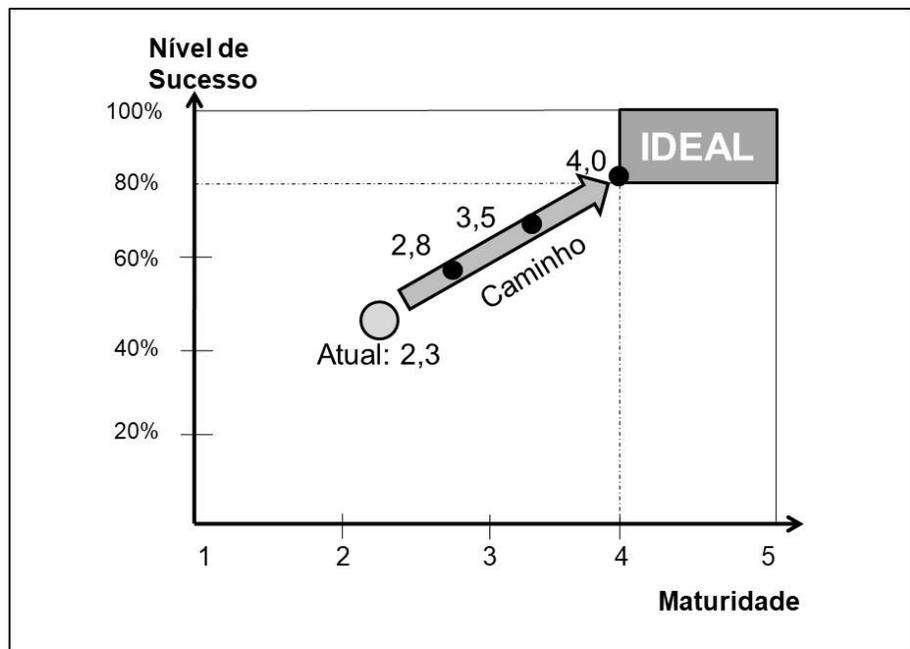
Quando se observa que a maturidade brasileira estacionou por volta de 2,60, tem-se uma tendência natural de imaginar que todas as organizações estão neste patamar. Não é o que ocorreu. Analisando os relatórios apresentados neste site o leitor perceberá que existe uma forte dispersão de valores. Tem-se diferenças regionais, assim como há organizações benchmark ou de alto desempenho.

Mesmo em momentos de crise é possível continuar crescendo de forma efetiva e diferenciada dos concorrentes. Este assunto foi muito bem abordado por Jim Collins em suas diversas pesquisas sobre organizações americanas.

O que se observa é que, organizações de alto desempenho em gestão de projetos geralmente também são de alto desempenho em sua gestão estratégica e em sua gestão das operações rotineiras.

Nesta pesquisa, em 2017, foram encontradas 42 organizações de alto desempenho, 90 de médio desempenho e 169 de baixo desempenho. Neste relatório é feita uma comparação, relativa aos indicadores de sucesso, entre estas organizações.

Veja também o relatório “Benchmark” disponível neste site.



O nível de alto desempenho corresponde aos níveis de maturidade 4 e 5. Então, o caminho para o alto desempenho começa com uma avaliação da maturidade e medição do índice de sucesso, por exemplo como mostrado na figura ao lado (ponto "atual"). A meta é atingir a situação "ideal", para a qual temos um índice de Sucesso Total acima de 80% e índice de fracasso menor que 3%.

O caminho é percorrido em etapas. As durações das etapas dependem de quão matricial é o cenário (ou seja, quantas áreas estão envolvidas nos projetos). Para os casos mais complexos, as primeiras etapas duram por volta de 1 ano e as últimas, em torno de 2 anos. Para empresas ágeis (por exemplo, *software-houses*), as durações são significativamente menores. Em todos os casos, cada uma das etapas deve ser tratada como um projeto.

O livro ao lado aborda este assunto.



# **O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES**

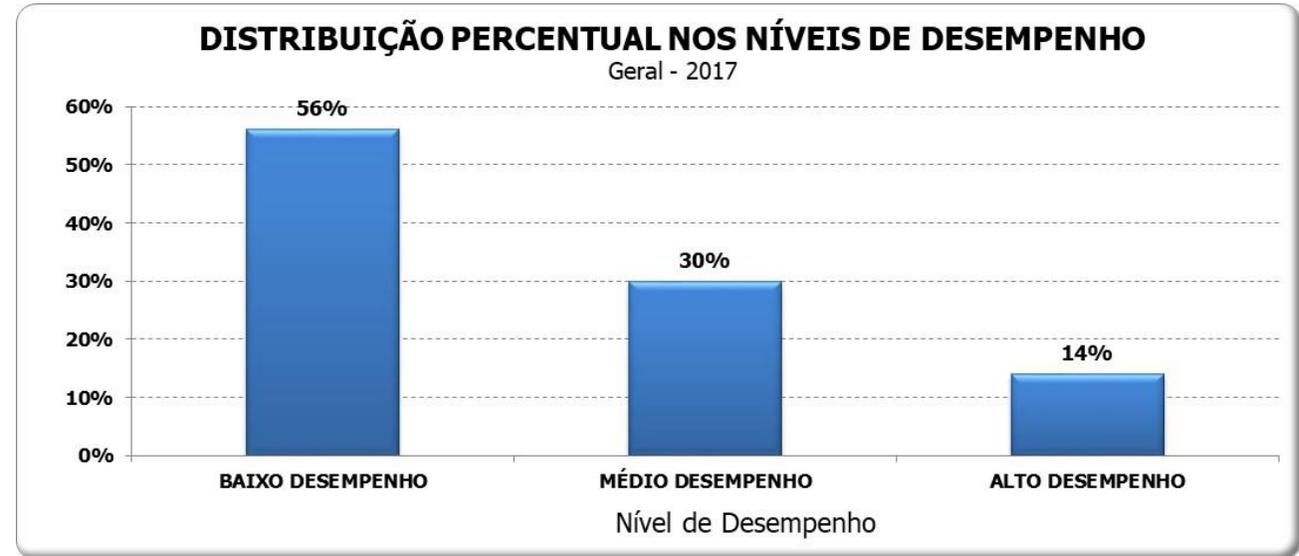
## **- GERAL -**

**Estudo efetuado com amostra de 301 participantes**

**Baixo Desempenho** – GP é assunto quase desconhecido. Iniciativas isoladas. Corresponde aos níveis 1 e 2 de maturidade.

**Médio Desempenho** – implantaram padrões. Os resultados ainda estão abaixo do possível. Corresponde ao nível 3 de maturidade

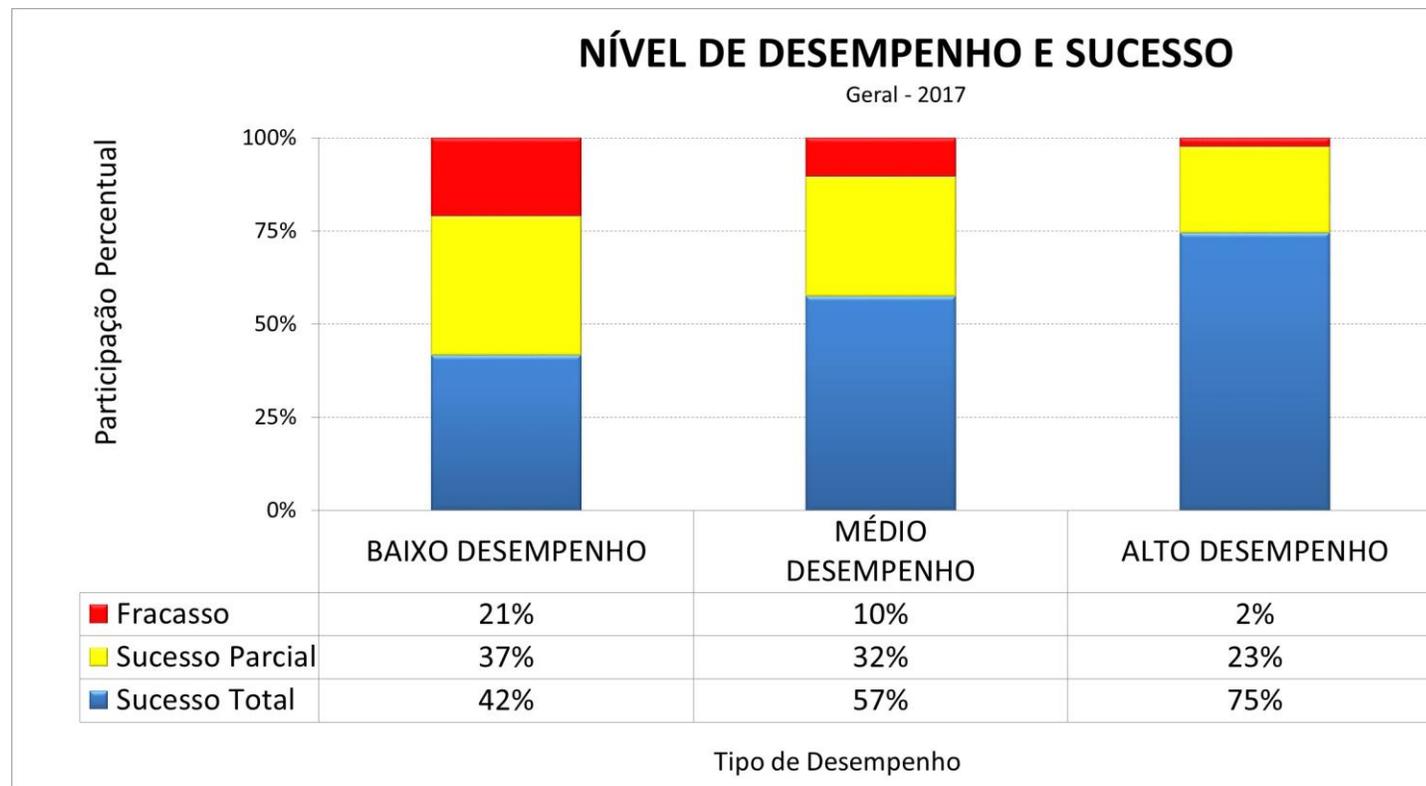
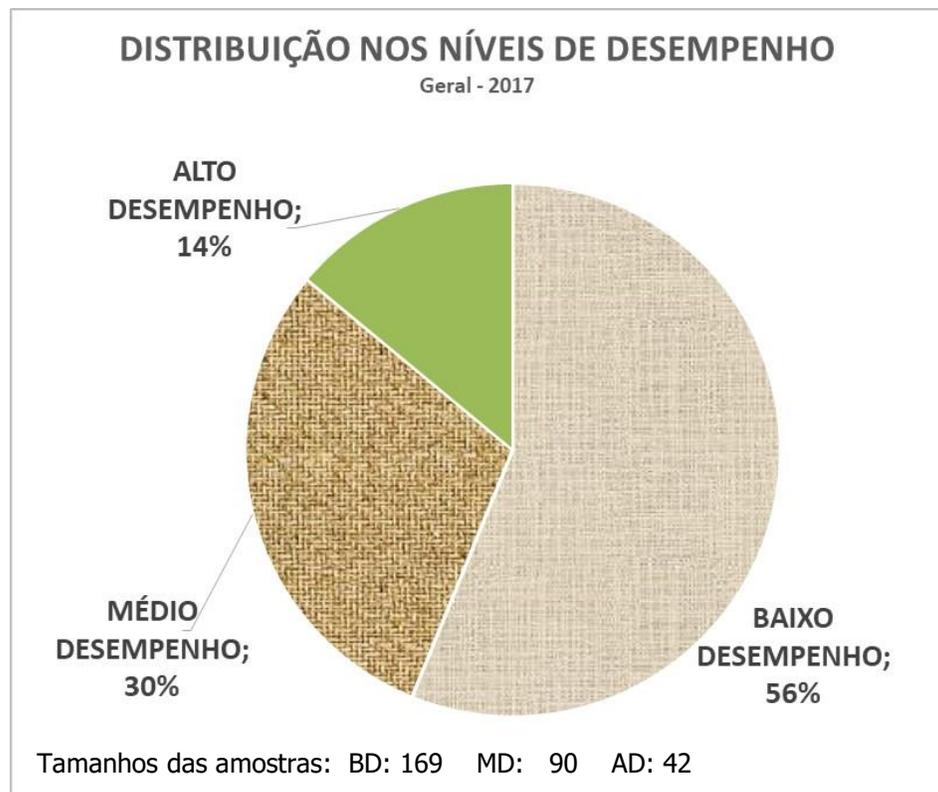
**Alto Desempenho** - os padrões funcionam, trazem resultados e foram otimizados. Corresponde aos níveis 4 e 5 de maturidade.



## Comentários

- Baixo Desempenho: Para 56% das organizações participantes desta pesquisa, os resultados do gerenciamento de projetos estão muito aquém do desejado.
- Médio Desempenho: 30% das organizações implementaram padrões. Apesar de alguma melhoria nos resultados, ainda não se tem o pleno domínio do trabalho.
- Alto Desempenho: 14% das organizações estão em níveis que permitem pleno domínio e otimização do trabalho (níveis 4 e 5). Patamar de excelência. Reconhecimento como *benchmark*.

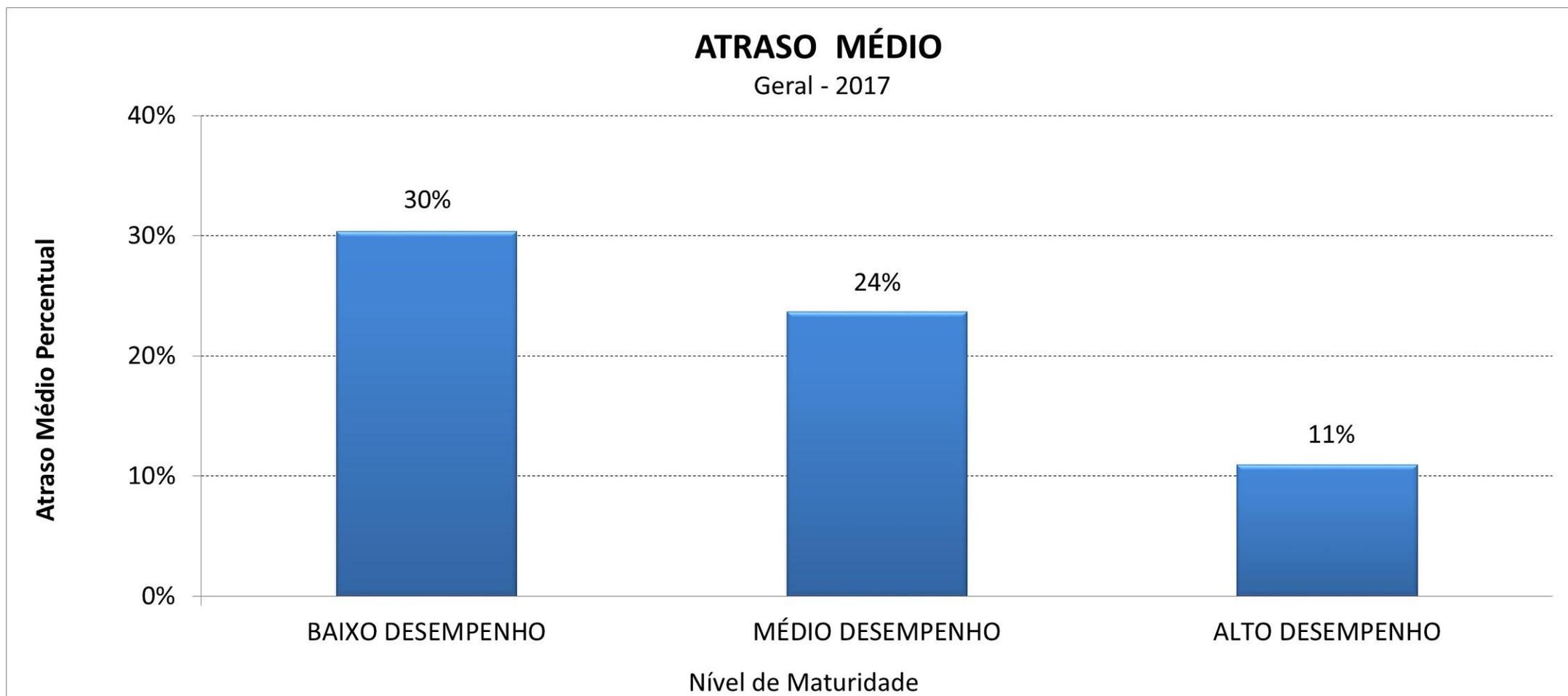
Organizações de alto desempenho apresentam quase o dobro de Sucesso Total quando comparadas com as de baixo desempenho. E, principalmente, organizações de alto desempenho possuem Índice de Fracasso quase 11 vezes menor que as de baixo desempenho. Fracasso está ligado a não obtenção das estratégias (e benefícios atrelados) e em desperdícios financeiros e humanos que foram aplicados em projetos que não produziram os resultados esperados. Tem-se aqui uma significativa oportunidade para aquelas organizações desta pesquisa cujos indicadores apontam para um baixo desempenho (56% da amostra) e também para as de médio desempenho (30% da amostra).



TIPO	CARACTERÍSTICAS
<p><b>SUCESSO TOTAL</b></p>	<p>Um projeto bem sucedido é aquele que atingiu a meta. Isto geralmente significa que foi concluído e produziu as entregas, resultados e benefícios esperados e os principais envolvidos ficaram plenamente satisfeitos. Além disso espera-se que o projeto tenha sido encerrado dentro das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade (pequenas diferenças podem ser aceitas dependendo do tipo de projeto).</p>
<p><b>SUCESSO PARCIAL</b></p>	<p>O projeto foi concluído, mas não produziu todos os resultados e benefícios esperados. Existe uma significativa insatisfação entre os principais envolvidos. Além disso, provavelmente algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade foram significativamente pior que o desejado.</p>
<p><b>FRACASSO</b></p>	<p>Existe uma enorme insatisfação entre os principais envolvidos ou porque o projeto não foi concluído ou porque não atendeu às expectativas dos principais envolvidos ou porque algumas das exigências previstas para prazo, custo, escopo e qualidade ficaram em patamares absolutamente inaceitáveis.</p>

Veja o conjunto completo de conceituação de sucesso no site [www.maturityresearch.com](http://www.maturityresearch.com)

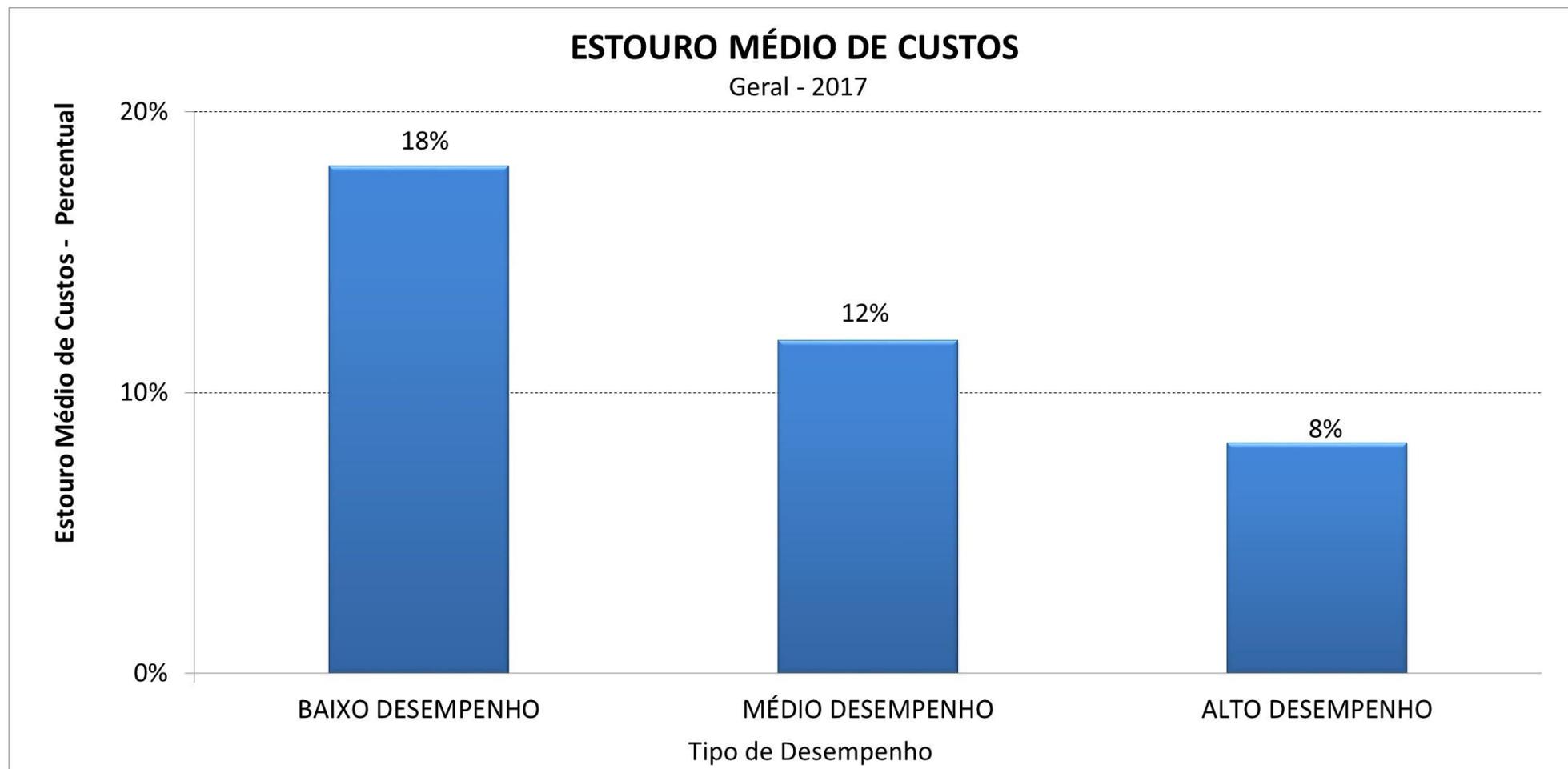
O atraso médio da carteira de projetos de uma organização de alto desempenho é quase um terço menor que as de baixo desempenho e, menos da metade das de médio desempenho.



Tamanhos das amostras:

BD: 169 MD: 90 AD: 42

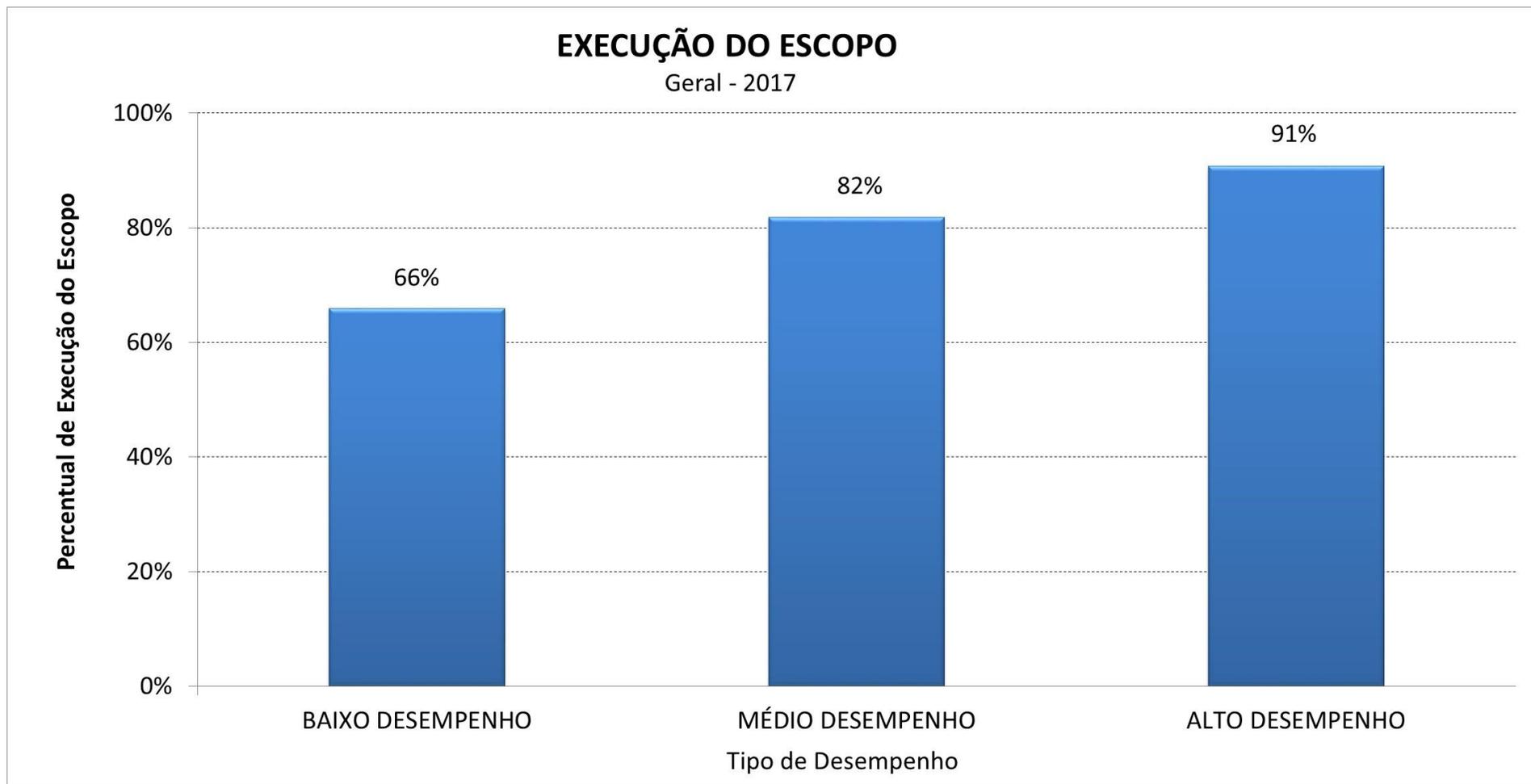
Organizações de alto desempenho têm um índice de estouro de custos menor que a metade daquele apresentado por organizações de baixo desempenho, e 50% abaixo das de médio desempenho.



Tamanhos das amostras:

BD: 169 MD: 90 AD: 42

Organizações de alto desempenho conseguem entregar quase 50% mais escopo que as organizações de baixo desempenho.



Tamanhos das amostras:

BD: 169 MD: 90 AD: 42

# **Equipe que desenvolveu este trabalho**



**Darci Prado** é sócio-consultor da FALCONI. Graduado em Engenharia Química pela UFMG, pós-graduado em Engenharia Econômica pela Fundação Dom Cabral e doutor pela UNICAMP. Participou da fundação dos capítulos do PMI em Minas Gerais e Paraná e foi membro da Diretoria do PMI-MG entre 1998-2002. Foi presidente do Clube IPMA-BH entre 2006 e 2008. Autor de 10 livros sobre gerenciamento de projetos.



**Manuel Carvalho da Silva Neto** é Professor Convidado da Fundação Dom Cabral e Consultor nas áreas de Gerenciamento de Projetos, e, Gestão por Processos. É Mestre em Administração pelo CEPEAD – UFMG e possui Certificação PMP. Obteve ainda os títulos de especialista em Engenharia Econômica (INEA/EEUFMG) e Administração Financeira (FJP) e é graduado em Engenharia Mecânica pela UFMG. Possui experiência de 49 anos de mercado, dos quais 43 em Projetos. Já participou ou dirigiu mais de 300 projetos de grande e médio porte em empresas privadas e estatais e em órgãos públicos. Foi subsecretário de Planejamento e Orçamento do Estado de Minas Gerais de 2007 a 2008.



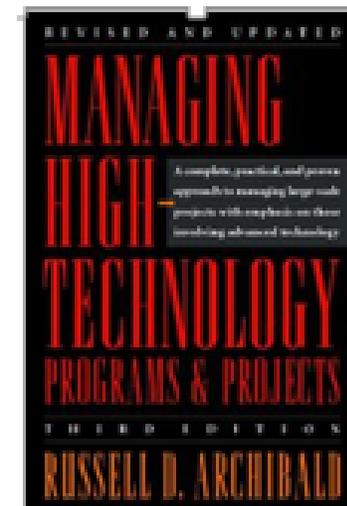
## Russel D. Archibald

- MSC, PhD
- PMP, IPMA
- Um dos fundadores do PMI-USA
- Consultor Mundial
- Listado no "Who is Who"



## Darci Prado

- PhD - UNICAMP
- Membro *Qualis* IPMA-Br
- Um dos fundadores do PMI-MG, PMI-PR e Clube IPMA-BH
- Sócio-Advisor da FALCONI



## **COMITÊ**

Russell Archibald, Darci Prado, Bruno Machado, Carlos E. Andrade, Fernando Ladeira, Ilso José de Oliveira, José Ricardo Miglioli, Manuel Carvalho da Silva Neto, Marcus Vinicius Marques e Warlei Oliveira

## **COORDENAÇÃO GERAL**

Darci Prado

## **DESENVOLVIMENTO E ATUALIZAÇÃO DO SITE**

Organização Geral do Site: Warlei Oliveira e Carlos E. Andrade

Língua Portuguesa: Darci Prado

Língua Inglesa: Lara Romano e Manuel Carvalho da Silva Neto

Língua Italiana: Lucas Pinheiro José Miglioli e equipe italiana

Língua Espanhola: Jose Luiz Oliva Posada, Maria Eugenia, Dulce Morales, Gerardo Mendoza, Lucas Pinheiro Neto e Igor Nehmy Malta.

## **BANCO DE DADOS**

Carlos E. Andrade

## **TRATAMENTO DE DADOS**

Bruno Machado

## **DIVULGAÇÃO**

Parceria com diversas entidade e formadores de opinião

# **Agradecimentos**

**Agradecimento especial ao corpo de voluntários desta pesquisa.**

- Apoio:
  -  MINAS GERAIS, BRAZIL CHAPTER
  -  www.sucesumg.org.br
  -  CONSTRUINDO SOLUÇÕES
  - 
  - 
  - 
  - 
- Divulgação:
  - Organizações e Associações:
    - CBIC: Todas as filiadas (SINDUSCON, SICEPOT, SECOVI, etc.)
    - PMI: Todos os *chapters*
    - IPMA-Br
    - CREA: MG e SP
    - FIEMG
  - Instituições de Ensino
    - FGV, FUNDAÇÃO DOM CABRAL, IETEC, IBMEC, CPLAN, VANZOLINI, DINSMORE

# FIM